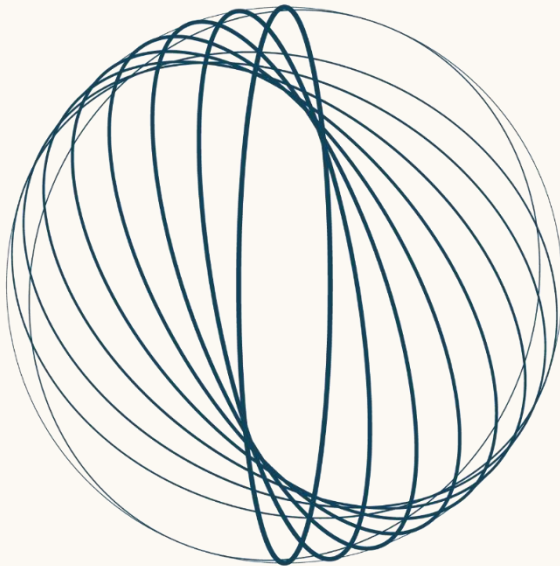


Zonder SAMEN geen SAMENwerking

**Over wat er gebeurt als samenwerking
vastloopt — en hoe vertrouwen en beweging
kunnen terugkeren**

*Een uitnodiging tot rust, vertrouwen en beweging in
organisaties*

ROBERT DE MURALT



Versie 1.0 | november 2025

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	3
1. Waarom samenwerking vastloopt	4
2. Wat eronder ligt	6
3. Mens + ODE – van zien naar eigenaarschap.....	11
4. Het fundament van leiderschap – het kompas van de 4 V's	15
5. Alles is verbonden	18
Over de auteur	21

Voorwoord

*“Waar het vastloopt, kan het ook weer
gaan stromen – wanneer zichtbaar wordt
wat er speelt.”*

In veel organisaties is dezelfde beweging te zien.

Mensen proberen samen te werken, en toch raakt er iets verloren. Niet in de bedoeling, maar in het contact.

Soms wordt het spannend. Soms wordt het stil. Soms wordt er harder gestuurd. De vorm verdiept zich, maar het gesprek raakt uit beeld.

Daar begint het vastlopen.

Wanneer mensen weer deelgenoot worden van wat er eigenlijk leeft, ontstaat rust. In die rust komt helderheid terug.

Vanuit helderheid kan beweging weer ontstaan.

Dit e-boek gaat over die beweging. Over zien, verstaan en samen dragen.

**Zonder SAMEN geen SAMENwerking.
En zonder eigenaarschap geen SAMEN.**

1. Waarom samenwerking vastloopt

"Soms houden de structuren die ons zouden moeten dragen, ons juist vast."

In veel organisaties is dezelfde beweging zichtbaar.

Mensen willen samenwerken, maar raken verstrikt in regels, gewoonten of patronen.

Wat ooit bedoeld was als houvast, wordt stroperig. Werken wordt overleven. Energie lekt weg.

Wanneer het ongemakkelijk wordt, ontstaan reflexen: meer sturen, meer afspraken, meer controle, nieuwe modellen.

Maar hoe meer druk, hoe minder vertrouwen. En hoe minder vertrouwen, hoe groter de verstarring.

De oorzaak ligt zelden in de structuur zelf.

Het zit in wat onderhuids leeft: in de verhouding tussen mensen, in spanning die niet uitgesproken wordt, in verandering die te snel of te hard is gegaan.

Een voorbeeld: In een organisatie waar steeds meer KPI's en formats werden ingevoerd, voelden medewerkers zich niet meer gezien. Besluiten vertraagden. De samenwerking verstijfde. Niet uit onwil, maar omdat niet meer werd uitgesproken wat er werkelijk speelde.

De kernvraag is dus niet: *wat moeten we veranderen?*

De kernvraag is: *wat speelt er eigenlijk écht?*

Die vraag vraagt stilvallen. Kijken naar wat je liever overslaat. Aandacht schenken aan wat onder de oppervlakte beweegt.

Dat is geen methode, maar een houding.

Wanneer zichtbaar kan worden wat er leeft, ontstaat inzicht. Dat inzicht opent de weg naar een uitweg die klopt. Van daaruit komt beweging vanzelf weer op gang.

2. Wat eronder ligt

"We willen grip houden, maar verliezen onszelf in het vasthouden."



De oorzaak van vastlopende samenwerking ligt zelden in het systeem.

Ze begint bijna altijd bij iets kleineres — bij de mens zelf.

1. Het begint bij de ik

Samenwerking stopt waar mensen zich niet meer op hun gemak voelen.

Er ontstaat onrust, spanning, gekwetstheid of onzekerheid.

In plaats van te onderzoeken wat er in ons beweegt, richten we de aandacht naar buiten.

We gaan **regelen, sturen of oplossen** — om maar niet te hoeven voelen.

2. De onrust zoekt de ander

Wat we niet kunnen dragen in onszelf, leggen we vaak bij de ander neer.

De relatie verschuift ongemerkt:

van nieuwsgierigheid → naar oordeel,

van luisteren → naar verdedigen,

van wij → naar ik tegenover jij.

Daar gaat de verbinding verloren.

3. De spanning wordt gevangen in systemen

Omdat de onrust blijft, zoeken we naar grip. We bouwen structuren, regels, afspraken, KPI's.

Wat begon als duidelijkheid, wordt een keurslijf. Het gesprek stopt.

De ziel verdwijnt.

Systemen bevroren wat eigenlijk ruimte vraagt.

4. En zo verhardt de omgeving

De organisatie wordt de spiegel van de spanning tussen mensen.

Niet de omstandigheden maken het zwaar — maar het niet meer kunnen kijken naar wat er onder ligt.
De omgeving lijkt de oorzaak, maar is in feite de spiegel.

En soms is er ook nog een diepere laag

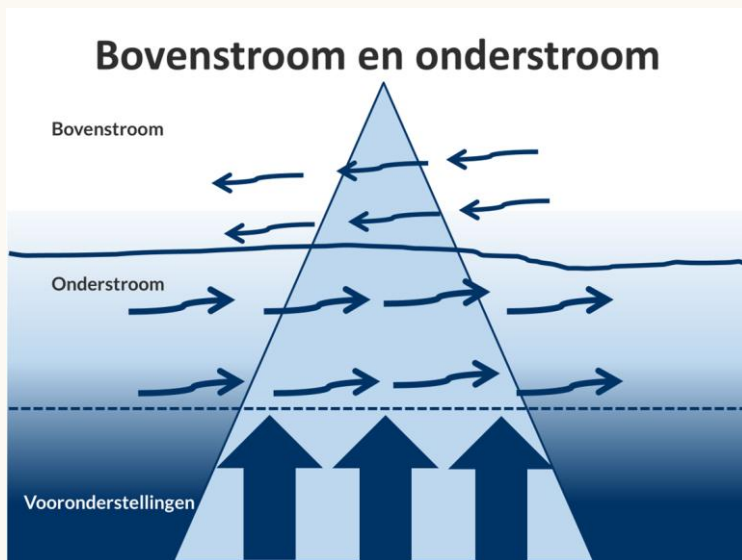
Niet alles komt voort uit onmacht.

Soms klinkt ambitie te hard — de behoefte om gezien, gehoord of erkend te worden.
Dan verstikt de beweging in ego, positie en overleving.

Dat oordeel je niet.

Dat erken je.

Wat zichtbaar is aan gedrag of structuur, is slechts de bovenstroom.



Daaronder beweegt de onderstroom — gevoelens, overtuigingen en angsten die zelden worden uitgesproken, maar alles beïnvloeden.

Dáár, onder het zichtbare, loopt de samenwerking vast — of begint ze opnieuw te stromen.

Wie bereid is te kijken naar wat daar leeft, opent de weg naar verandering.

Die gierende drang naar zekerheid, status of invloed is dezelfde reflex als angst: een poging om grip te houden op wat eigenlijk ruimte vraagt.

Maar het resultaat is hetzelfde — de verbinding verdwijnt, en met haar de ziel van het werk.

“Alles wat we buiten onszelf proberen te repareren, is vaak een uitdrukking van wat we vanbinnen niet willen voelen.”

De weg terug

De weg terug begint daarom bij bewustzijn.

Bij de bereidheid om stil te staan bij wat er speelt — in onszelf, in de relatie, in de structuur en in de omgeving.

Dat is geen analyse, maar een houding.

Een keuze om te zien wat er werkelijk is.

Van daaruit ontstaat ruimte voor iets nieuws: onderzoek, afstemming en eigenaarschap. Dat is de beweging die ontstaat wanneer mensen elkaar weer werkelijk zien.

En soms is het leiderschap zoekende

De één wil te veel weten, de ander laat zich verleiden door invloed, weer een ander is uitgeput, en sommigen durven eenvoudigweg niet meer te besluiten.

Het lijkt verschillend gedrag, maar de oorsprong is dezelfde: de verbinding is kwijt — met zichzelf, met de bedoeling, met het geheel.

Incompetentie, weerstand of vermijding zijn dan geen persoonlijke gebreken, maar uitdrukkingen van een systeem dat niet meer durft te voelen wat er leeft.

De uitnodiging is niet om te oordelen, maar om te herkennen.

Want achter elk patroon schuilt een mens.

En wie de mens ziet achter het gedrag, ziet ook het pad terug naar vertrouwen.

Leiderschap vraagt niet om perfectie, maar om aanwezigheid.

Zacht op de mens. Zuiver op de waarheid.

3. Mens + ODE – van zien naar eigenaarschap

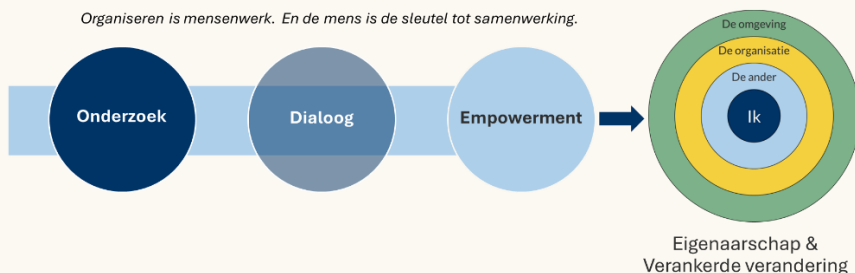
“Organiseren is mensenwerk. En de mens is de sleutel tot samenwerking.”

Mens + ODE is de natuurlijke route van binnen naar buiten: zien → verstaan → handelen.

Geen methode, maar een houding.

Een manier van werken die herinnert aan waar het werkelijk om draait: contact.

“Daar waar systemen ophouden, begint de groepsdynamiek. Dáár begint de beweging – niet erboven, maar van binnenuit.”



Onderzoek – zien wat er speelt

Elke verandering begint bij erkenning: iets klopt niet meer.

Onderzoek is het moment waarop dat zichtbaar mag worden.

Niet met cijfers of formats, maar met aandacht.

Wanneer zichtbaar wordt wat er onder de oppervlakte leeft – tussen mens, structuur, cultuur en omgeving – ontstaat ruimte om elkaar te horen, spanning te duiden en weer verbinding te voelen.

Zo krijgt onderzoek betekenis, en wordt inzicht een vorm van beweging.

Er wordt geluisterd naar wat niet meteen gezegd wordt: belangen, belevingen, plekken waar energie stukt. Vragen worden gesteld op de plek waar het schuurt. Het gaat niet om schuld of gelijk, maar om helderheid – samen.

*“Wanneer mensen deelgenoot worden van
wat er speelt, komt het veld in beweging.
Niet omdat iemand dat aanstuurt,
maar omdat het weer klopt van binnenuit.”*

Dialogoog – elkaar weer verstaan

Wanneer zichtbaar wordt wat er leeft, kan het gesprek opnieuw ontstaan.

Niet om te overtuigen, maar om te begrijpen.

Dialogoog is de ruimte waarin verschillen naast elkaar mogen bestaan.

Waar mensen niet meer praten over elkaar, maar *met* elkaar – vanuit nieuwsgierigheid in plaats van oordeel.

Daar begint verstaan: zien door de ogen van de ander, en erkennen wat er in jezelf beweegt.

Begrip schept verbinding, en uit verbinding groeit beweging.

*“Verandering ontstaat niet in afzondering,
maar in de ontmoeting.
In dialoog komt groepsdynamiek tot leven
– en dáár ontstaat de sleutel tot
samenwerking.”*

Empowerment – eigenaarschap nemen

Wanneer helderheid en verbinding aanwezig zijn, ontstaat vanzelf de wil om te handelen.

Niet omdat iemand dat vraagt, maar omdat het klopt van binnenuit.

Empowerment gaat over de moed om je deel te dragen.

Om verantwoordelijkheid te nemen zonder te hoeven overnemen.

Om invloed te gebruiken als uitnodiging, niet als druk.

Dan wordt samenwerken weer van iedereen.

*“Eigenaarschap is geen implementatieplan
maar de kracht van mensen die zichzelf
weer dragen.”*

De groep draagt zichzelf, niet door instructie, maar door vertrouwen.

Mens + ODE is zo de menselijke route van binnen naar buiten: zien → verstaan → handelen.

Van controle naar vertrouwen.

Van verstarring naar eigenaarschap.

*“De grootste kracht ligt in het niet-weten
kunnen verdragen – en toch in beweging
blijven.”*

Mens + ODE vraagt niet om méér actie, maar om diepere aanwezigheid.

Niet om nieuwe structuren, maar om hernieuwd vertrouwen in de mens én in elkaar.

Trust the process

Zo ontstaat een organisatie die niet alleen werkt, maar ook klopt.

4. Het fundament van leiderschap – het kompas van de 4 V's

*“Waar de richting buiten soms vervaagt,
wijst het kompas van binnen altijd de weg.”*

Visie
(richting)

Verantwoordelijkheid
(eigenaarschap)

Vakmanschap
(vak en groei)

Verbinding
(mens tot mens)

Fundament: Vertrouwen en Veiligheid

Metaskills

- Vertragen
- Open blijven staan
- Benoemen wat er is
- Het niet durven weten
- Aanwezig blijven in complexiteit

De beweging van Mens + ODE laat zien hoe samenwerking weer kan stromen:
zien → verstaan → handelen.

Maar om in die beweging te blijven, vraagt het om iets diepers: een innerlijk kompas.

Dat kompas bestaat uit vier V's — Vakmanschap, Verbinding, Verantwoordelijkheid en Visie — met daaronder het fundament van Vertrouwen en Veiligheid.

Samen vormen ze de binnenkant van leiderschap: de houding van waaruit mensen werken, besluiten nemen en samen bewegen.

Het fundament – Vertrouwen en Veiligheid

Zonder vertrouwen en veiligheid is er geen samenwerking.

Waar angst regeert, sluiten mensen zich af.

Waar vertrouwen groeit, durven ze zich te laten zien.

Vertrouwen betekent niet alles goed vinden, maar aanwezig blijven — ook als het schuurt.

Veiligheid ontstaat niet door regels, maar door menselijkheid.

De vier V's – de uitdrukking van volwassen leiderschap

1. Vakmanschap

Je vak verstaan, maar ook weten waar je beperkingen liggen.

Echte professionals blijven leren, reflecteren en delen.

2. Verbinding

De bereidheid om echt contact te maken: met jezelf, met de ander, en met het geheel waar je deel van bent.

3. Verantwoordelijkheid

Eigenaarschap nemen voor je rol en handelen vanuit bewustzijn.

Niet wijzen of wachten, maar doen wat nodig is — ook als niemand kijkt.

4. Visie

De moed om verder te kijken dan de waan van de dag.
Richting geven vanuit bedoeling, niet vanuit beheersing.

Metaskills – de onderstroom van bewust handelen

Onder deze V's ligt een aantal metaskills — vermogens die niet over *doen* gaan, maar over *zijn*: vertragen, open blijven staan, benoemen wat er is, het niet-weten verdragen, aanwezig blijven in complexiteit.

Dit is de adem van goed leiderschap: de innerlijke rust om te zien, te luisteren en te handelen vanuit wat klopt.

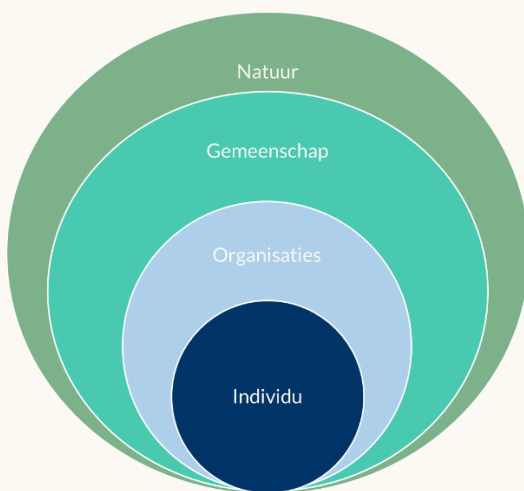
Leiderschap is zo geen positie, maar een manier van aanwezig zijn. Een houding die vertrouwen wekt, verbinding schept en richting geeft.

Dat is het ware kompas van mens en organisatie.

"Leiderschap begint niet buiten, maar binnenin."

5. Alles is verbonden

“Zonder SAMEN geen SAMENwerking.
En zonder eigenaarschap geen
SAMEN.”



Alles is verbonden.

Dat is steeds weer te zien — in teams, in organisaties, in de samenleving.

Waar iets stukt of schuurt, komt naar boven wat onder de oppervlakte al aanwezig was.

Niet de systemen bepalen de uitkomst, maar de mensen die erin werken.

Het begint altijd klein.

Bij een gesprek dat weer echt wordt.

Bij iemand die durft te zeggen wat hij voelt.

Bij luisteren zonder direct te willen antwoorden.

Daar ontstaat iets dat geen beleid kan afdwingen: contact.

En uit contact groeit vertrouwen.

En uit vertrouwen ontstaat beweging.

Niet om te repareren, maar om zichtbaar te maken wat er leeft.

Niet om te sturen, maar om ruimte te scheppen waarin mensen zichzelf en elkaar weer kunnen verstaan.

“In die ruimte komt de groepsdynamiek tot leven – en begint het veld te bewegen.”

Wanneer dat gebeurt, verandert er iets wezenlijks: mensen nemen verantwoordelijkheid omdat het klopt, niet omdat het moet.

Eigenaarschap begint bij aanwezigheid.

Bij de bereidheid om te kijken, te luisteren, te handelen – ook als het niet makkelijk is.

Daarin ligt de kern van samenwerking: ieder doet zijn deel, en samen dragen we het geheel.

We leven in een tijd van veel meningen en weinig ontmoeting.

Toch is er onder de ruis een stille beweging gaande: mensen die niet harder willen, maar echter.

Die niet alles willen beheersen, maar weer willen voelen dat het klopt.

“Wie de kern versterkt, verandert het geheel – zonder dat alles op de schop hoeft.”

Alles is verbonden.

En soms is dat besef genoeg om opnieuw te beginnen.

Epiloog – Een uitnodiging

Dit e-boek is geen antwoord, maar een uitnodiging.

Een uitnodiging om opnieuw te kijken naar wat er speelt – in jezelf, in je team, in je organisatie.

Verbondenheid begint waar mensen elkaar weer durven zien.

Waar ruimte ontstaat om te spreken, te luisteren en te voelen wat klopt.

**Zonder SAMEN geen SAMENwerking.
En zonder eigenaarschap geen SAMEN.**

De rest ontstaat vanzelf.

Over de auteur

Mijn naam is **Robert de Muralt**.

Al meer dan vijftientig jaar werk ik met mensen in organisaties waar samenwerking onder druk staat.

Steeds opnieuw zie ik hetzelfde patroon: het gaat pas weer stromen wanneer mensen elkaar echt durven verstaan.

Mijn werk beweegt op de grens tussen analyse en gevoel, tussen structuur en menselijkheid.

Met rust, scherpheid en aandacht maak ik zichtbaar wat onder de oppervlakte leeft — niet om te repareren, maar om ruimte te scheppen voor beweging, vertrouwen en eigenaarschap.

In alles wat ik doe, draait het om één woord: **SAMEN**.

“Zonder SAMEN geen SAMENwerking.
En zonder eigenaarschap geen SAMEN.”

De BASc®-scan en de ODE-benadering helpen daarbij, maar het hart ligt altijd bij de mens — bij de bereidheid om te kijken, te luisteren en te handelen vanuit wat klopt.

Meer informatie: www.demuralt.nl | www.basc.nu

Tot slot

Samenwerking ontstaat niet uit een structuur of methode. Ze ontstaat waar mensen elkaar weer werkelijk zien.



Waar ruimte is om te spreken, te luisteren en te voelen wat klopt.

Dat vraagt moed en vertrouwen: moed om niet weg te kijken, en vertrouwen om te blijven staan als het schuurt.

We leven in een tijd die vraagt om aanwezigheid en verbinding. Om leiders die durven te vertragen, verantwoordelijkheid nemen en de mens in zichzelf en in de ander blijven zien.

Niet om iets nieuws op te leggen, maar om te herinneren wat we diep vanbinnen al weten: samenwerking begint bij de mens.

*“Wie aanwezig is, brengt beweging –
zonder iets te forceren.”*

© 2025 Robert de Muralt, alle rechten voorbehouden.

Contact: info@demuralt.nl · Den Haag · www.demuralt.nl